



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Verdens Bedste?

Bukh, Per Nikolaj

Published in:
Kongres 2009

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Bukh, P. N. (2009). Verdens Bedste? I C. Sauer, & C. K. Frandsen (red.), *Kongres 2009: Hvad gør vi nu?* (s. 40-42). Dansk Svineproduktion.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



PER NIKOLAJ BUKH
PROFESSOR, AALBORG UNIVERSITET
pnb@pnbukh.dk

Verdens bedste?

I januar 2009 blev kanonen med Danmarks 12 største ledelsesbedrifter offentliggjort. Bedrifterne udtrykker centrale ledelsesmæssige tendenser, som i perioden 1945-2005 har formet dansk erhvervsliv. Det er således ikke enkelte personer og enkelte virksomheder, der er i fokus. Men hver enkelte ledelsesbedrift illustreres med eksempler, hvoraf ét af eksemplerne i særlig høj grad viser bedriftens karakter. Én af de 12 bedrifter er kontinuerlig produktivitetsudvikling og det gode eksempel er den danske svineproduktion!

I dette indlæg vil det blive skitseret, hvad en ledelsesbedrift er og hvorledes vi alle kan lære af disse bedrifter. Der vil blive sat særlig fokus på bedriften kontinuerlig produktivitetsudvikling – og hvorfor dansk svineproduktion er valgt som det centrale eksempel. Herudover vil hovedvægten blive lagt på bedrifterne i sammenhæng og hvordan erfaringerne herfra kan give inspiration til bedre ledelse i alle former for virksomheder.

Hvad er en ledelseskanon?

Formålet med at udvikle kanonen var, at danne et fælles udgangspunkt for at diskutere, hvad god ledelse indebærer og hvilke elementer der indgår, når ledere og virksomheder lykkes med at udvikle succeser. Bedrifterne blev udvalgt af et ekspertpanel bestående af 5 danske professorer – Steen Hildebrandt, Per Jenster, Kurt Klaudi Klausen, Majken Schultz og Per Nikolaj Bukh. Dette indlæg går ikke i detaljer med de enkelte bedrifter, idet der i stedet henvises til kanonen (se www.ledelseskanon.dk).

Den danske ledelseskanon består af 12 ledelsesbedrifter, forstået som begivenheder, der har formet udviklingen af ledelse i Danmark eller elementer, der har indgået, når virksomheder og ledere er lykkedes med at gøre en forskel.

Ledelsesbedrifterne er udvalgt således, at bedriften i hovedtræk kan genfindes i flere virksomheder. Disse virksomheder har fællestræk i form af den måde, hvorpå ledelse har gjort en forskel i virksomheders udvikling.

I en tid hvor virksomheder og organisationer smelter sammen på tværs af sektorer og kontinenter og hvor danske ledere i stigende grad konfronteres med udfordringer af globale dimensioner, kan man med god ret spørge, hvad der kan læres af fortidens store ledelsesbedrifter. For blev de ikke rundet af en virkelighed, der ikke længere eksisterer?

Men kanonen er ikke tænkt som historieskrivning eller en opremsning af dygtige virksomhedsledere og virksomheder, som igennem tiden har været fyrtårne i dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor. I stedet er der fokuseret på de gennemgående tendenser, som har været med til at forme udviklingen af danske virksomheders ledelse. Opgaven var derfor at identificere ingredienserne i den ledescoktail, som er årsagen til, at mange danske offentlige og private virksomheder har klaret sig vedvarende godt. Hvad er det, der gør, at nogle organisationer pludselig blomstrer og præsterer iøjnefaldende resultater.

Ledelse på dagsordenen

Formålet med kanonen er at sætte fokus på, hvad god ledelse er – og hvorledes god ledelse kan gøre en forskel. Dermed er kanonen også et diskussionsoplæg. Det er i diskussionen af de konkrete bedrifter og de virksomheder, som eksemplificerer bedrifterne, at vi kan lære noget om ledelse. Kanonen er et værktøj til at finde ind til kernen af, hvordan ledelse har gjort en forskel for udviklingen af danske offentlige og private virksomheder.

Ved udvælgelsen er der lagt vægt på, at bedrifterne skulle give mening, når vi ser på dem med nutidens øjne. Det havde næppe været muligt at sætte sig ud over vores samtids opfattelse af, hvad der er god ledelse, dygtige ledere og beundringsværdige virksomheder. I stedet for at forsøge blev samtiden brugt som en form for filter ved udvælgelsen af bedrifterne. Det er ikke alle 12 bedrifter, der har fuldstændig samme karakter, men de giver på hver deres måde en forståelse af, hvad der kræves for at lykkes ud over det sædvanlige som leder. Samtidig er de alle eksempler på ledelsesmæssige bedrifter, der har været med til at skabe, udvikle eller flytte på en måde, vi tænker ledelse. Derfor kan de tjene som forbilleder for kommende ledere.

Bedrifterne

For at anskueliggøre den enkelte bedrifts karakter har udvalget for hver bedrift valgt et særligt markant virksomhedseksempel, som sætter fokus på og yderligere konkretiserer, hvad det særlige i bedriften består i. Det er altså ikke den specifikke virksomhed, der nævnes i forbindelse med bedriften, som i sig selv er bedriften – men den nævnte eksemplariske virksomhed udtrykker særligt klart, hvad der kendetegner bedriften.

Formålet med indlægget er ikke at redegøre detaljeret for, hvad de 12 bedrifter er. Men bedrifterne skal naturligvis alligevel nævnes sammen med den virksomhed, som udvalget har udpeget som et særligt tydeligt eksempel på bedriften:

- Samfundstransformation (Etablering af velfærdsstaten)
- Vidensoverførsel (Handelsministeriets Produktivitetsudvalg)
- Idédreven vedholdenhed (Lego)
- Konzeptudvikling i stor skala (ISS)
- Kontinuerlig produktivitetsforbedring (Dansk Svineproduktion)

- Grænseløs globalisering (A.P. Møller-Mærsk)
- Godt købmændskab (Jysk)
- Samarbejde på tværs (Roskilde Festival)
- Nye grænser for ledelse (Skanderborg Kommune)
- Ledelse på trods (Plejhjemmet Lotte)
- Globalt engagement (Danmarks EU-formandskab)
- Forretningsorienteret værdibase-ret ledelse (Novo Nordisk)

Kontinuerlig produktivitetsudvikling: Dansk svineproduktion som eksempel

Den danske svinekødsproduktion er et radikalt eksempel på mange virksomheders vilje til konstant at opsøge produktivtetsgevinster. Det burde vel nærmest ikke kunne lade sig gøre. Det danske samfunds lønstruktur, udviklingstrin og fokus på videnintensiv produktion rimer slet ikke på massefremstilling af slagtesvin. Alligevel har Danmark Europas største og verdens næststørste koncern på området.

Der er mange produktions- og virksomhedstyper, der ikke ville eksistere i et land som Danmark, hvis det ikke havde været for ledelsernes ekstraordinære fokus på produktivitet. Som den eksemplariske case fremhævede kanonudvalget den danske svineproduktion i sin helhed. Viljen til at søge stordriftsfordele og effektiviseringer gennemsyrrer hele værdikæden fra den enkelte landmand, over slagteri- og forædlingsprocesser til selskabsdannelsen i sektoren.

Dansk svineproduktions fordele

Bag den enkelte svineproducent er etableret et omfattende videns- og ledelsessystem. Nye teknologier, fodermetoder m.v. testes konstant og resultaterne spredes hurtigt. Detaljerede benchmarkmålinger i forhold til svine-

producenter kloden rundt giver mål for størrelsen af afkom, dødelighedsrater, foderpriser, kapitalomkostninger, dieperioder, vægtøgning pr. dag etc. Den konstante gennemlysning af delresultater og produktionsformer giver, sammen med den vedvarende testning og formidling af nye teknologi, den enkelte producent forudsætninger for at træffe valg på egne vegne. I takt med at tusindvis af landmænd træffer disse beslutninger, udvikles den samlede danske svineproduktion med stor hast.

Andelsselskaber

Den voldsomme konsolidering blandt svineproducenterne genfindes i sektorens andelsselskaber. Den kraftige koncentration er en reaktion på omkostningspresset i det traditionelt arbejdsintensive slagterierhverv. For at kompensere for et højere dansk lønniveau arbejder slagterivirksomhederne intenst med automatisering og robotteknologi. Det er et marked uden friбилletter og selvom Danmark er teknologisk førende i slagteteknologi og har skabt en række mindre og mellemstore eksportvirksomheder med denne niche som speciale, kan slagterierne herhjemme ikke give landmændene samme kilopris, som i de fleste andre EU-lande. Det vedvarende effektiviseringspres er nøgternt set en permanent overlevelsesskamp i et af landets største og mest traditionsrige erhverv og effektiviteten i den samlede produktionskæde er forudsætningen for, at hvert enkelt led på sigt kan eksistere.

Dannelsen af gigantkoncernen Danish Crown er en ledelsesbedrift i sig selv. Men koncernen udspringer ikke bare af sine andelshavere. Dens styrke hviler på den enkelte landmands effektivitet. Ledelsesbedriften, som har bragt svine-sektoren ind i den danske ledelseskanon, er en kollektiv præstation. Store koncerner og masseproduktion kan vokse ud af selvstændighedskulturen,

når de enkelte producenter samarbejder, og engagerer sig i systematisk vidensdeling.

Hvordan kan vi lære af ledelsesbedrifterne?

Kontinuerlig produktivitetsudvikling er et grundvilkår i mange brancher. Dette er i høj grad drevet af den internationale konkurrence og globaliseringen af alle former for markeder. I nogle få brancher kan en privilegeret adgang til naturressourcer give en konkurrencemæssig fordel, men udviklingen har betydet, at uanset, hvordan en virksomheds udgangspunkt er, så er det nødvendigt at være effektiv og hele tiden forbedre sig. Det er velkendt, at vi har et højt lønniveau i Danmark, så kravene til en høj produktivitet er særligt markante. Det har ofte været fremhævet, at man så skal konkurrere på viden og kompetencer, samt på at udvikle særligt avancerede produkter eller produkter med en særlig designmæssig fordel. Men det kan være tvivlsomt om det også sikrer, at vi kan have produktion i Danmark. Og kan vi eksistere som nation og bevare vores relativt høje levestandard, hvis ikke vi også frembringer varer?

Konkurrencedygtighed

Selvom mange brancher ofte har været meldt døende, virksomheder bukker under og brancher forsvinder fra det danske landkort – så er det bemærkelsesværdigt, at en række danske virksomheder har klaret sig og markeret sig i den internationale konkurrence. Et markant fællestræk har været viljen til konstant at opsøge produktivtetsgevinster og minimere spild. Grundfos henter f.eks. ekstraordinære produktivtetsgevinster gennem automatisering, Velfac minimerer konstant spildet af træ i produktionen af ovenlysvinduer og Danfoss opbygger produktionslinjer så avancerede, at ikke engang koncernens egne kinesiske mellemledere

under besøgene på fabrikkerne på Als forestiller sig, at de, inden for en over-skuelig årrække, kommer til at kopiere kombinationen af medarbejderteams omkring de specialiserede maskiner.

Der kan ikke udvikles produktionsteknologier og -former, som ikke kan kopieres og flyttes til lande med lavere lønniveau. Det sker før eller siden. Men der kan opnås relative forspring. Jo mere produktionen forudsætter fleksible og vidensbaserede kompetencer hos medarbejderne, jo længere tid tager det før man indhentes. Og jo mindre en andel af produktionsomkostningerne, der udgøres af produktionsfaktorer - først og fremmest løn, hvor vi har en konkurrencemæssig ulempe - jo større forspring. I den danske svineproduktion har sammenhængskraften "fra jord til bord" givetvis været afgørende og ikke mindst den intensive forskning, udvikling og rådgivning i alle faser. Hvis komponenter i det samlede system svækkes eller forsvinder, kan det potentielt skade den langsigtede konkurrencekraft for hele sektoren. På kort sigt kan der konkurreres med udgangspunkt i forskellige faktorpriser, hvad enten det er arbejdskraft eller jord. Men hvis ikke den samlede konkurrenceevne baseres på en kontinuerlig produktivitetsforbedring, vil disse fordele før eller siden være væk - samtidig med at forskelle i faktorpriser vil blive udjævnet.

Produktivitetsudviklingen kan dog ikke stå alene. Et blik ned over de 12 ledelsesbedrifter indikerer, at en virksomhed, eller et samlet 'produktions-system' som dansk svineproduktion, der lykkes ekstraordinært godt, ofte vil have klare elementer af en række af ledelsesbedrifterne. Det er der ikke gået i detaljer med i dette indlæg, men vidensoverførsel (bedrift 2), konceptudvikling i stor skala (bedrift 4) og godt købmandsskab (bedrift 7) kunne også være historien om dansk svine-

produktion. Ligesom en række af de virksomheder, der er fremhævet under de andre bedrifter i høj grad baserer deres succes på en kontinuert produktivtetsudvikling.

Afsluttende bemærkninger

Den danske ledelseskanon er ikke en kortlægning af dansk ledelse. Det er heller ikke sikkert, at det giver mening at tale om dansk ledelse. Vi bliver til stadighed påvirket af globale tendenser og meget af det, vi opfatter som dansk ledelse, kan genfindes i en lang række andre lande verden over. Men samtidig er der ingen tvivl om, at ledelse adskiller sig fra land til land. Ledelse betones, fortolkes og udøves forskelligt, men under påvirkning af globale tendenser. Derfor handler den danske ledelseskanon ikke om dansk ledelse, men om ledelse i Danmark.

Selvom ledelseskanonen tilstræber at indfange en række af de centrale ledelsesbedrifter og formulere dem på en måde, så de rækker ud over flere virksomheders gode praksis, så postuleres det ikke, at de 12 bedrifter er resultatet af en dybdegående forskningsbaseret undersøgelse. I kanonen er nævnt eksempler på virksomheder, som har de elementer af god ledelse, som udgøres af bedrifterne. Men der vil være mange flere virksomheder, som også kunne nævnes. Og som bør nævnes. Derfor er der mulighed for at diskutere bedrifternes rolle i både sin egen virksomhed og imellem virksomheder.

Dansk svineproduktion er i sin helhed en ledelsesbedrift. Det vedvarende fokus på produktivtetsforbedringer i alle led, samarbejdet mellem selvstændige landmænd og konsolideringen i effektive driftsenheder, samt samarbejdet med rådgivningsvirksomheder og forskningsinstitutioner, har skabt resultater, som har udviklet branchen og skabt en konkurrencedygtighed,

som har varet til den dag i dag. Der er mange erfaringer, som andre brancher og virksomheder kan lære af. Der er også mange af elementerne i de andre ledelsesbedrifter, som også kan genfindes i dansk svineproduktion - og som en øget forståelse for måske kan medvirke til at sikre, at vi også har en stærk konkurrencekraft i den danske svineproduktion i årene fremover.

Yderligere information

Den danske Ledelseskanonen - Danmarks 12 Største Ledelsesbedrifter - er udgivet af Nyhedernes Tænketales MandagMorgen i samarbejde med Personalestyrelsen, Finansforbundet, Dansk Erhverv, Mercuri Urval, C3 Ledelse og Økonomi, Kvinio og Djøf.